

Kvalitet i SOF 2017

Skriftlig Feedback



Marianelund, Snekken
Besøg den 19. juni 2018

Metode og læsevejledning

Metode

Socialforvaltningens Kvalitetsmodel 3.0 danner rammen for besøget. Udgangspunktet er en forventning om, at tilbuddet lever op til Kvalitetsmodellen. Besøget sætter fokus på, hvad medarbejdere, ledere og eventuelt borgere er optaget af, og hvor de møder udfordringer og dilemmaer, så drøftelser og feedback på dette kan bidrage til det videre arbejde med kvalitetsudvikling i tilbuddet. Der er lagt vægt på feedback på emner, som der er behov for at tilbuddet giver en særlig opmærksomhed.

Skriftlig feedback

Hvert tema er delt op i tre farver: grå, lilla og gul.

I den grå boks fremgår de perspektiver, som kom frem gennem drøftelserne med ledere og medarbejdere. Det er en opsummering af de pointer, som er afgørende for feedback og bedømmelse. Det er således ikke et referat.

I den lilla boks fremgår de fokusområder, som auditorerne retter tilbuddets opmærksomhed mod. Grundlaget for dette er som udgangspunkt den feedback, som er præsenteret og drøftet under besøget. Der ud over indgår viden fra tilbuddets kvalitetsbeskrivelse og viden fra Tilbudsportalen, hjemmesider samt observationer og samlede indtryk fra dagen.

I den gule boks fremgår forslag fra ledere og medarbejderes til, hvordan der kan arbejdes med de fokusområder, som fremgår af de lilla bokse. Forslagene er formuleret på dagen som en del af drøftelserne af feedbacken fra auditorerne.

Af søjlen til venstre fremgår hvilke(t) tema(er), feedbacken relaterer sig til.

Konklusion

På næstsidste side fremgår auditorernes samlede konklusioner på besøget, samt det der er behov for at arbejde med fremadrettet.

Formål med temaer

Bagerst findes en oversigt over alle temaer i Kvalitetsmodel 3.0 samt formål for arbejdet med de enkelte temaer.

Oplysninger om besøget

Dato og tidsrum

19.6. 2018

Kl. 09:00 – 14:30

Auditorer

Dorte Valentiner-Branth

Mike Schwarmat

Vi talte med

Tilbudsleder

Chef for ungdomsuddannelse og

botilbud - Behandlingsskolerne

2 medarbejdere

En opmærksomhed

I denne skriftlige feedback anvendes begreberne "elev", "elever" og "eleverne" om de borgere, som er brugere af tilbuddet på Marianelund. Det gør vi, fordi det er disse begreber leder, konsulent og medarbejdere bruger.

Samlede indtryk af tilbuddet

Tilbuddet fremstår veldrevet og ledet af en kompetent og udviklingsorienteret ledelse.
Tilbuddet er i udvikling på flere fronter både fagligt og organisatorisk.
Ledelsen er optaget af at skabe større sammenhæng i tilbuddet.

Tilbuddet har tæt dialog med både in- og eksterne samarbejdspartnere om at skabe rammer omkring eleverne som understøtter, at eleverne kan have en meningsfuld hverdag med glæde og livskvalitet for den enkelte.

Ledelse og medarbejdere arbejder med udgangspunkt i høj etik og har en ambitiøs og udviklingsorienteret tilgang til faglig, pædagogisk praksis. Der er en tydeligt tilstedeværende og retningsvisende ejer. Dette kommer bl.a. til udtryk via de stærke normer og værdier, som praksis synes styret af.

Praksis har et tydeligt afsæt i elevernes behov og funktionsniveau.
Snekken er et specialiseret tilbud, som lige nu modtager elever med komplekse udfordringer. Snekkens ledelse og medarbejdere fremstår bevidste og reflekterede omkring dette.

Tilbuddet udstråler ordentlighed i deres samarbejde både in- og eksternt og særligt i samarbejdet med eleverne og elevernes familier og pårørende.
Der er en udpræget ordentlighed i ledere og medarbejders formidling omkring eleverne og elevernes situation.

Vi talte om

Selvstændighed

Både ledere og medarbejdere taler om samarbejdet med eleverne som en "dannelsesproces i selvstændighed og livsduelighed", hvor samarbejdet med elevernes nærmeste prioriteres for at skabe sammenhæng i elevernes liv.

Leder og medarbejdere fortæller, at arbejdet med at understøtte elevernes selvstændighed tager udgangspunkt i og afhænger af elevernes kognitive niveau og dagsform. De fortæller, at elevernes dagsform og dermed funktionsniveau kan svinge meget i løbet af en dag, hvilket har betydning for, hvordan arbejdet med at understøtte elevernes selvstændighed tilrettelægges. Medarbejderne fortæller, at det handler om mange gange i løbet af en dag at kunne "*tænke sig til, føle og mærke*", hvordan eleverne har det og tilpasse praksis derefter. Det er vigtigt at kunne aflæse og forstå de helt små nuancer i signaler og tegn fra elevernes reaktioner på omverdenen ift., om fx en aktivitet giver mening og dermed skaber glæde og livskvalitet for eleven.

Arbejdet med at fremme elevernes selvstændighed handler for medarbejderne således om at have blik for, hvornår det er muligt for eleverne at tage selvstændige valg, men også at arbejde på at vedligeholde og udvikle kompetencer, der gør det muligt at udføre selvstændige handlinger og tage valg. For målgruppen kan dette f.eks. være et valg mellem to muligheder.

Deltagelse i sociale fællesskaber og kontakt til andre sker i det omfang eleverne kan rumme det.

Medbestemmelse

Ledelsen fortæller, at de har et ønske om, at tilbuddet bliver bedre til at understøtte elevernes medbestemmelse. De fortæller også, at botilbuddet på Marianelund har gjort sig erfaringer, og at de gerne ser en ensretning i arbejdet med medbestemmelse på tværs af afdelinger.

Dette peger på...

Selvstændighed

Feedback af relevans for disse temaer indgår under Tema 3a side 5.

Medbestemmelse

En mulighed kan bestå i, at de forskellige afdelinger på det samlede Marianelund udveksler viden og erfaringer i arbejdet med at understøtte elevernes medbestemmelse. Her igennem er der både mulighed for et egentligt samarbejde om at skabe rammer for medbestemmelse og mulighed for at kvalificere *alle* afdelingers arbejde med elevernes medbestemmelse. Herunder at tilbuddet definerer medbestemmelse:

- Hvad er medbestemmelse for målgruppen?
- Hvad er afgørende for, hvordan det forstås og kan praktiseres?
- Hvorfor skal I arbejde med det?

Ledere og medarbejdere peger på...

Der var under besøget ikke konkrete forslag fra ledere og medarbejdere direkte relateret til temaet.

Vi talte om

Fælles fagligt fundament – tilgange og metoder

Ledelsen har fokus på at skærpe fagligheden på tilbuddet. De er optagede af, hvilke faglige tilgange og metoder, der er hensigtsmæssige at bringe i spil i arbejdet med målgruppen. Herunder bl.a., hvordan man på Snekken - og i samarbejde med elever med svære problematikker, betragteligt støttebehov og progredierende lidelser - skaber en hverdag, der giver mening.

Ledelsen fortæller, at der arbejdes med individuelt tilrettelagte indsatser, som tager udgangspunkt i elevernes funktionsniveau og dagsform.

Medarbejderne fortæller, at arbejdet med målgruppen er både udfordrende og spændende.

Der er forskel mellem måden, hvorpå ledelsen og medarbejderne italesætter tilbuddets faglige arbejde. Medarbejderne fortæller om deres faglighed med udgangspunkt i konkrete handlinger i praksis i samarbejdet med eleverne. Ledelsen forholder sig på et mere generelt teoretisk plan, hvor faglige tilgange og metoder defineres mere konkret.

Udvikling/tab af funktion - læring

Under besøget taler vi om dilemmaer, der er i at samarbejde med elever med progredierende lidelser, der over tid taber funktion, og som kan have svingende funktionsniveau i løbet af en dag. Vi drøfter, hvordan medarbejderne hele tiden skal mestre at balancere og tilpasse praksis med afsæt i elevernes signaler og skiftende funktionsniveau. Det gør det svært at stille krav til at skulle noget, når der hele tiden er brug for justeringer. Medarbejderne fortæller, at samarbejdet med eleverne handler om at bygge dagen op i små moduler, som eleverne kan rumme at være i.

Medarbejderne fortæller, at udgangspunktet er, at det er voksne mennesker, men med et funktionsniveau som et menneske på et par år.

Begreber og definitioner

På baggrund af ovenstående talte vi om behovet for at definere de centrale faglige begreber, som tilbuddet arbejder med.

Dette peger på...

Fælles fagligt fundament – faglige tilgange og metoder

Vi ser udviklingsmuligheder for tilbuddet i at styrke de faglige argumenter for de indsatser, der arbejdes med, herunder at formidle det, der arbejdes med:

- Hvad er fokus i det faglige arbejde og i samarbejdet med eleverne?
- Hvordan arbejder vi fagligt med det?
Herunder hvilke faglige tilgange og metoder anvender vi?
- Hvorfor er det netop disse faglige valg, vi træffer?
Hvad er det for faglige vurderinger, der foretages, og på baggrund af hvad?
Hvilken værdi skal det skabe for eleverne, at vi vælger, som vi gør?

Udvikling/tab af funktion - læring

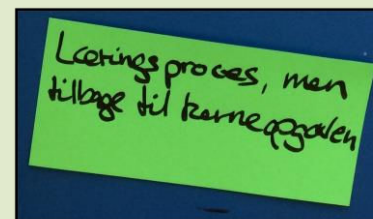
Vi (auditorerne) bliver optagede af elevernes særlige vilkår og hvad de betyder for kommunikation, samspil og pædagogisk praksis. Vi retter en opmærksomhed mod den læring, som er heri, og som kan have værdi i det aktuelle samarbejde og for fremtidig praksis. Herudover retter vi en opmærksomhed mod medarbejdernes trivsel, og den belastning det kan være at være helt tæt på mennesker, der taber funktion samt at være i tæt dialog med pårørende herom.

Begreber og definitioner

Et behov for, at tilbuddet i deres arbejde med at tydeliggøre faglige tilgange og metoder også arbejder med definitioner og forståelser af de centrale begreber, som anvendes i det faglige arbejde.

Fx når der i Kvalitetsbeskrivelsen (Tema 2) og i vores samtaler tales om, at medarbejderne "støtter" og "guider" eleverne, hvad betyder dette så konkret, og hvordan gøres det?

Ledere og medarbejdere peger på...



- Fælles pædagogisk platform
- Læringsproces men tilbage til kerneopgaven

Vi talte om

Organisation i udvikling – kerneopgave og sammenhæng

Ledelsen fortæller, at det er et mål, at § 104-tilbuddet skal have flere elever end de 2 elever, som tilbuddet pt har visiteret. Der arbejdes på at skabe større sammenhæng mellem de forskellige tilbud, STU, § 103, § 104 og botilbuddet på Marianelund. I denne sammenhæng er ledelsen optaget af at blive skarpere på, hvad der ligger i kravene fra lovgivningen på § 104 både for at sikre, at man bevæger sig i den rigtige retning og for at blive skarpere på kerneopgaven, kerneydelserne og udviklingsmuligheder på de enkelte tilbud.

Mål og retning

Ledelsen arbejder hen imod, at tilbuddene arbejder med samme overordnede mål og i samme retning. Helt overordnet ønskes fælles mål og retning og sammenhæng i tilbuddet og i den indsats, der tilbydes eleverne. Ønsket er, at eleverne ikke skal opleve de skift, der er i hverdagen, når de bevæger sig mellem de forskellige tilbud, der er for dem i hverdagen.

Praksis

Ledelsen fortæller, at udgangspunktet for deres ledelse og tilgang til pædagogisk praksis er, at der altid tages afsæt i eleverne og deres behov. Ledelsen ønsker, at medarbejderne har de rette (nødvendige) kompetencer, og at det samlede tilbud er fagligt opdateret med udgangspunkt i beboerne og elevernes behov.

På tilbuddet strækker man sig langt og går 'all in' for at gøre dette muligt. Et eksempel herpå er, at man har valgt at tilbyde pædagogisk kørsel til eleverne på § 104. En praksis, der påvirker alle tilbud og medarbejdere på Marianelund. Pædagogisk kørsel er, hvor medarbejderne kører eleverne til og fra Marianelund i tilbuddets bus. Formålet er, at eleverne hver især kan ankomme til Marianelund uden unødigt uro, utryghed og eventuel konflikt. Medarbejderne går med helt op til døren ved elevernes hjem, når de følges hjem.

Dette peger på...

Organisation i udvikling - kerneopgave

Ledelsen fremstår ambitiøs og udviklingsorienteret.

Kerneopgave

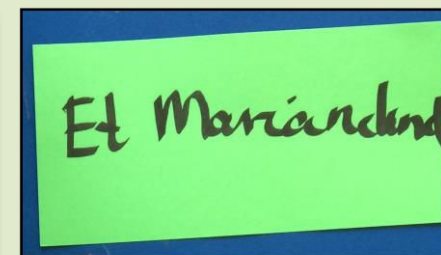
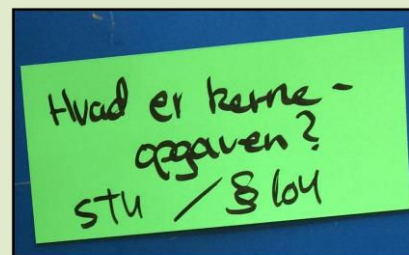
Et behov for at definere den fælles kerneopgave for tilbuddet. Dette kan bidrage til:

- At kerneopgaven bliver afsæt for et fælles fagligt fokus for det samlede tilbud og for de enkelte afdelinger på tilbuddet.
- At kerneopgaven kan udgøre en ramme for og lette de fælles dialoger om relevante faglige tilgange og metoder.
- At kerneopgaven kan udgøre en ramme for dialoger om og udvikling af et fælles fagligt sprog om praksis – herunder valg af tilgange og metoder jf. feedback i Tema 3A.

At definere, hvordan de forskellige afdelinger med deres forskellige formål - nu og i fremtiden - leverer ydelser til borgerne/eleverne, som bidrager til, at tilbuddet løser den fælles kerneopgave. Dette kan bidrage til:

- At skabe tydelighed for alle i forhold til, hvordan husets afdelinger arbejder forskelligt på at løse den fælles kerneopgave
- At øge sammenhængskraften i det samlede tilbud via afgrænsning og tydeliggørelse af opgaver, ansvar og arbejdsområder for afdelingerne herunder medarbejdere og ledere.

Ledere og medarbejdere peger på...



- Hvad er kerneopgaven STU/§104?
- Et Marianelund

Vi talte om

Kompetenceudvikling

I Kvalitetsbeskrivelsen beskriver tilbuddet, at de yder "en højspecialiseret indsats". Dialogerne om praksis bekræfter dette udsagn, bl.a. beskriver ledelse og medarbejdere, hvordan der samarbejdes med andre parter for at kunne målrette den pædagogiske praksis til elevernes aktuelle behov.

Samtidig tyder dagens faglige dialoger også på, at der også eksisterer en del tavs og praktisk viden. Ledelsen har fokus på, at tilbuddet skal være opdateret fagligt og har iværksat efteruddannelse af medarbejderne.

Kompetence og rekruttering

Ledelsen fortæller, at det er en udfordring at rekruttere kvalificerede medarbejdere, og at tilbuddet er udfordret på at få gjort elevernes funktionsniveau tydeligt for ansøgere.

Ledelsen lægger vægt på, at ansøgere har blik for det enkelte menneske og kan bidrage med forslag til relevante aktiviteter, som er tilpasset brugernes interesser og funktionsniveau, og som samtidig udfordrer brugerne på et tilpas niveau.

Ledelsen lægger også vægt på evnen til faglig refleksion, og at medarbejderne kan begrunde deres faglige valg fx, hvorfor det er netop én aktivitet frem for en anden, som iværksættes og tilbydes brugerne.

Dette peger på...

Kompetenceudvikling

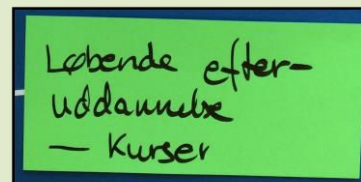
Efter besøget på Snekken har auditorerne følgende opmærksomheder:

- Et behov for at arbejde med at kvalificere det faglige sprog for det man allerede kan, jf. feedback i Tema 3a.
- Et behov for at øge bevidstheden om og kompetencen til at formidle den viden, der allerede eksisterer.
- Et behov for opmærksomhed på, hvordan faglig udvikling herunder efteruddannelse og kurser, på hensigtsmæssige måder tilrettelægges med afsæt i den allerede eksisterende viden og faglighed.

Kompetence og rekruttering

- Et behov for, at tilbuddet har opmærksomhed på, hvilke kompetencer der er brug for i fremtiden og i forlængelse af den udvikling, der igangsættes på tilbuddet og de borgere, der modtages.

Ledere og medarbejdere peger på...



- Løbende efteruddannelse og kurser

Vi talte om

Marianelund og Snekken er et ældre sted, og lokalerne bærer præg af bygningernes alder, og at de er bygget til andre formål. Rummene er store og med højt til loftet.

Ledelsen fortæller, hvordan man er i gang med en ombygning og renovering med henblik på en modernisering af huset. Ledelsen har opmærksomhed på, at der skal ombygges og indrettes med fokus på mulighed for og plads til forskellige aktiviteter og med udgangspunkt i brugernes forskellige behov.

I dagens drøftelser tales flere gange om, hvordan arealerne omkring Marianelund er et aktiv, der inddrages målrettet i hverdagens aktiviteter, og i de individuelle forløb som middel til at tilgodese elevernes behov.

Dette peger på...

Auditorerne retter en opmærksomhed mod, at ledelsen og medarbejderne drøfter, hvordan de fremtidige fysiske rammer og indretningen af tilbuddet bedst muligt understøtter det faglige arbejde og skaber gode muligheder for, at medarbejderne kan imødegå brugernes behov.

Ledere og medarbejdere peger på...

Der var under besøget ikke konkrete forslag fra ledere og medarbejdere direkte relateret til temaet.

Vi talte om

Der er umiddelbart overensstemmelse mellem det, tilbuddet har beskrevet i Kvalitetsbeskrivelsen, og det vi møder under besøget.

I samtalen om sundhed understreger ledelsen, at tilbuddet har fokus på sundhed i bred forstand både fysisk, psykisk og socialt. På tilbuddet er man optaget af at arbejde med sundhed, så det giver mening for eleverne, og i det omfang det er muligt.

Ledere og medarbejdere fortæller, at de har opmærksomhed på elevernes behov både fysisk, psykisk og socialt. Derfor samarbejdes kontinuerligt og tæt sammen med tilbuddets egen sygeplejerske, elevernes familie og behandlende hospital. Dette med henblik på at have den nødvendige viden om eleverne, så praksis er sundhedsfremmende og tilpasses til elevernes behov, ressourcer og muligheder indenfor de givne rammer.

Dette peger på...

Besøget gav ikke anledning til særlig feedback på dette tema.
Feedback af relevans for temaet indgår i feedback under andre temaer.

Ledere og medarbejdere peger på...

Der var under besøget ikke konkrete forslag fra ledere og medarbejdere direkte relateret til temaet.

Konklusion

På baggrund af kvalitetsbeskrivelsen, samtaler med medarbejdere, leder og konsulent under besøget, den fælles drøftelse af auditorernes mundtlige feedback under besøget, samt vores observationer i løbet af dagen og det samlede indtryk af Marianelund, konkluderer vi følgende:

Marianelund er et veldrevet tilbud, hvor ledelsen har fokus på udvikling og læring både for organisationen, for medarbejderne og for eleverne.

Der samarbejdes både in- og eksternt med udgangspunkt i en udpræget individuel tilgang til den enkelte elev, der medvirker til en målrettet indsats, der tilgodeser den enkelte elevs behov.

Fælles fagligt fundament – faglige tilgange og metoder

Medarbejderne er kompetente, men auditorerne fornemmer samtidig en betragtelig tavs viden, da medarbejderne i nogle sammenhænge synes at mangle et fælles fagligt sprog for deres fælles viden og praksis. Vi ser derfor behov for, at tilbuddet arbejder med:

- **Faglig udvikling med fokus på at kunne formidle og begrunde faglig praksis med udgangspunkt i fælles forståelser og et fælles fagligt sprog.**

Dette kan bidrage til:

- En udvidet faglig bevidsthed og dermed udvidet faglig sikkerhed, når praksis – herunder de valgte tilgange og metoder – skal formidles til udenforstående. Dette kan kvalificere den fælles faglige dialog på tilbuddet.
- En udvidet faglighed sikkerhed i forhold til at formidle til andre, *hvad man gør, hvordan man gør og hvorfor man gør, som man gør.*
- At det bliver tydeligere for alle, hvad eleverne forventes at få ud af opholdet på Snekken – derved vil formålet med indsatserne også blive tydeligere.

Kerneopgave

- **Et behov for at definere den fælles kerneopgave for tilbuddet.**

Dette kan bidrage til:

- At kerneopgaven bliver afsæt for et fælles fagligt fokus for det samlede tilbud og for de enkelte afdelinger på tilbuddet.
- At kerneopgaven kan udgøre en ramme for og lette de fælles dialoger om relevante faglige tilgange og metoder.
- At kerneopgaven kan udgøre en ramme for dialoger om og udvikling af et fælles fagligt sprog om praksis – herunder valg af tilgange og metoder, jf. feedback i Tema 3A.

Bedømmelse

Akkrediteret

Temaer og formål Kvalitetsmodel 3.0 – De fire obligatoriske arbejdsområder

Tema 1: Uddannelse og beskæftigelse

Formål: I Socialforvaltningen arbejder vi for, at borgerne kan leve et så værdigt og selvstændigt liv som muligt på egne præmisser. Arbejdet med uddannelse, beskæftigelse, aktiviteter og samvær skal bidrage til, at alle borgere har en meningsfuld hverdag, som hjælper dem til at opretholde eller udvikle deres kompetencer. Samtidig skal deltagelse i uddannelse, beskæftigelse eller aktiviteter give borgerne mulighed for at danne relationer og indgå i samfundets fællesskaber på en måde, som kan bidrage til inklusion og livskvalitet.

Tema 2: Selvstændighed og relationer

Formål: I Socialforvaltningen arbejder vi med at fremme borgernes handle- og mestringskompetencer, så borgerne i højere grad får mulighed for leve et socialt, aktivt og selvstændigt liv. Arbejdet med selvstændighed og relationer giver borgerne mulighed for at styrke deres livskvalitet og mindske oplevelsen af ensomhed.

Tema 3a: Målgruppe, metoder og resultater – Fælles faglig fundament

Formål: I Socialforvaltningen arbejder vi for at styrke sammenhængen mellem borgernes behov og vores valg af vidensbaserede faglige metoder og tilgange. Det skal bidrage til, at vi når de mål, vi opstiller sammen med borgerne. Det skal desuden bidrage til, at medarbejderne oplever at arbejde stående på et fælles fagligt fundament. Det fælles faglige fundament skal bidrage til at fremme forebyggelse og håndtering af vold, konflikter, magtanvendelser og nødværge. For at kvalificere indsatsen og samarbejdet med borgerne arbejder vi med planer og dokumentation. Dette skal bidrage til at kvalificere arbejdet så borgerne oplever sammenhæng, helhed og koordination i indsatsen.

Tema 3b: Målgruppe, metoder og resultater – Inddragelse og indflydelse

Formål: I Socialforvaltningen arbejder vi for et godt samarbejde med borgerne og deres pårørende. I samarbejdet med borgerne har vi fokus på at skabe løsninger, som gør, at borgerne oplever sig inddraget og at de har indflydelse på tilbuddet. Samtidig arbejder vi for, at borgerne er tilfredse med den støtte, de modtager.

Tema 4: Organisation og ledelse

Formål: I Socialforvaltningen skal tilbuddene ledes på en måde, der gør, at medarbejdere og borgerne oplever tydelige mål og retning for samarbejdet og den daglige praksis. Arbejdet med organisation og ledelse skal styrke en åben, tillidsfuld og inddragende kultur, hvor der er fælles fokus på at opnå udvikling og skabe resultater sammen med borgerne. Samtidig skal ledelsen formidle tydelige forventninger til medarbejderne og fremme sammenhængen mellem tilbuddet, centerfællesskabet og den øvrige Socialforvaltning.

Tema 5: Kompetencer

Formål: I Socialforvaltning arbejder vi for, at borgerne støttes af kompetente medarbejdere, som har den nødvendige og relevante viden til at kunne møde deres aktuelle og fremtidige behov. Arbejdet med medarbejdernes kompetencer skal fremme positive læringsmiljøer i og på tværs af tilbud og centre, som understøtter, at viden opsøges, udvikles, deles og forankres. Det skal bidrage til, at medarbejderne oplever sig kompetente og bringer viden i spil – både i udviklingen af indsatser og i samarbejdet med borgerne.

Tema 6: Fysiske rammer

Formål: I Socialforvaltningen arbejder vi med at skabe fysiske rammer, der understøtter den faglige indsats samt borgernes trivsel og behov. Arbejdet med fysiske rammer skal også bidrage til vedligeholdelse samt miljø- og energirigtige løsninger i tilbuddene.

Tema 7: Sundhed

Formål: I Socialforvaltningen arbejder vi for at fremme borgernes adgang til sundhed, så de får den pleje og behandling, som de har behov for og krav på. Arbejdet skal styrke borgernes fysiske og psykiske sundhed, så de oplever at kunne leve et selvstændigt og aktivt liv der bidrager til en god livskvalitet.

4 obligatoriske arbejdsområder

I Socialforvaltningen findes fire politisk besluttede obligatoriske arbejdsområder:

- Værdier
- Ledelse
- Dokumentation
- Sundhed

Se Kvalitetsmodel 3.0 for mere inspiration til, hvordan disse arbejdsområder kan tænkes ind i arbejdet med de enkelte temaer i kvalitetsmodellen.